



2025年2月14日

各位

会社名 花王株式会社
代表者名 代表取締役 社長執行役員
長谷部 佳宏
(コード番号 4452 東証プライム)

株主提案に対する当社取締役会意見に関するお知らせ

当社は、2025年3月21日開催予定の第119期定時株主総会（以下「本株主総会」といいます。）の目的事項に関し、株主提案権を行使する旨の書面を受領いたしました。2025年2月6日の取締役会及び同年2月14日の取締役会において、当該株主提案にかかる議題及び議案（以下「本株主提案」といいます。）を本株主総会に付議し、以下の理由からこれに反対することを決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 提案株主

Oasis Japan Strategic Fund Ltd.（以下「オアシス」といいます。）

2. 本株主提案の内容

(1) 提案する議案

- 第4号議案 社外取締役5名選任の件
- 第5号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件
- 第6号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件
- 第7号議案 社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件

本株主総会では、第1号議案から第3号議案までが会社提案となる予定です。

(2) 議案の内容

別紙「株主提案の内容」に記載のとおりです。株主提案書面の該当記載を、原文のまま掲載しています。

3. 本株主提案に対する当社取締役会の意見

本株主提案に対する当社取締役会の意見については、取締役会の諮問機関として設置されており、全社外取締役及び社外監査役1名より構成され、かつ、社外取締役から議長が選出される取締役・監査役選任審査委員会（以下「選任審査委員会」といいます。）、全社外取締役及び代表取締役 社長執行役員より構成され、かつ、社外取締役から議長が選出される取締役・執行役員報酬諮問委員会（以下「報酬諮問委員会」といいます。）の答申を踏まえ、当社取締役会において審議し、決議されております。

当社の取締役会は、本株主提案の第4号から第7号までのいずれの議案にも**反対**いたします。

当社取締役会の意見を要約すると次のとおりです。

第4号議案について、本株主提案の社外取締役候補者各員について、選任審査委員会における面談を含む厳正な審査を経て、取締役会で審議した結果、いずれの候補者についても、当社の社外取締役に期待される役割並びに必要なと考える経営・監督の経験、専門性及び姿勢・資質を十分に有しておらず、これらの選任は取締役会の実効性と企業価値向上に資しないと判断するに至りました。第5号ないし第7号議案については、報酬諮問委員会で議論のうえ、取締役会で審議した結果、いずれの議案についても、現時点で導入する理由がないと判断するに至りました。特に、第7号議案について、当社の現在の役員報酬制度は、2023年8月に発表した花王グループ中期経営計画「K27」のインセンティブ報酬として2024年3月の第118期定時株主総会にて提案し、株主の皆さまの高い支持を得て導入に至っているところ、今般の株主提案は、「K27」株式報酬制度を凍結し、2025年から2028年までを新たな対象期間とする報酬制度を導入するものであり、「K27」対象期間である現時点において、必要はないものと判断いたしました。

以下、本株主提案の各議案に対する当社取締役会の意見を個別に述べます。

第4号議案 社外取締役5名選任の件

(1) 当社取締役会の意見

取締役会は、選任審査委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主提案に**反対**いたします。

(2) 反対の理由

まず、当社の取締役選任は、我が国のコーポレート・ガバナンスコード及び当社のコーポレート・ガバナンスポリシーに準拠したプロセスに沿って行われます。社外取締役候補者については、取締役会の諮問を受けた選任審査委員会が書類確認・審査及びその後の面談を踏まえて入念な審議を行ったのち、取締役会に答申し、取締役会において審議の上、最終決定がなされます。審査・審議にあたっては、独立性や兼職数等の要件のほか、多様性を含む取締役会構成についての考え方、社外取締役に期待する役割・重視する要素も踏まえた候補者の適正性を審査します。このように、当社は、適正なプロセスに沿って適切な人財を選定し、企業価値向上に資する取り組みを継続しています。

また、当社は、コーポレート・ガバナンスポリシーにおいて、以下の方針を掲げております。

- ・ 適切な審議や執行の監督を行うために必要な多様な人財のバランスを勘案しつつ、意思決定の迅速化を図るため、小規模の取締役会を目指す
- ・ 2025年までに取締役会の女性比率30%を目標とする
- ・ 監督強化の観点から、社外取締役の比率を過半数とすることを検討する

さらに、社外取締役に「監督」「助言」「ステークホルダーの意見の反映」を主に期待し、特に「監督」の役割を重視しています。そして、これらの役割を果たすため「経営・監督の経験」「専門性」「姿勢・資質」といった要素を求めています。「経営・監督の経験」としては、当社経営の監督という役割を果たすため、グローバル企業、特に上場会社における社長等の経営者又は取締役としての経験があることが重要と考えています。「専門性」については、その時々における経営課題や取締役会構成を踏まえて優先すべきものを特定していますが、今年度は特に、コーポレートブランディングやマーケティングを含むブランド戦略を強化すべきとの考えのもと検討を進めました。また、経営陣やステークホルダーとの建設的な対話を行うため、対話力や洞察力、主体性や自主性といった「姿勢・資質」も極めて重要と考えます。

当社代表取締役社長執行役員である長谷部氏の強力なリーダーシップや現社外取締役陣による適切な監督及び助言のもと、2023年に当社は、グローバル展開の進展と資本効率の改善を目指して2027年を計画最終年とする「K27」を策定しました。「K27」においては、当社の事業を安定収益領域、成長ドライバー領域、事業変革領域の3つに分類した上で、ROIC（投下資本利益率）を基本とした事業ポートフォリオに基づく経営マネジメントを導入・推進しました。また、定量的な目標として、計画最終年度である2027年度にROIC11%以上、EVA700億円以上、営業利益は過去最高益（2019年度2,117億円）の更新、海外売上高8,000億円以上等を掲げています。実際、「K27」を策定し上記取り組みに邁進

して以降、各項目について、2023年度のROIC4.1%、EVA149億円、営業利益1,147億円（コア営業利益）、海外売上高6,558億円から、2024年度にはそれぞれ9.2%、332億円、1,466億円、7,055億円へと顕著に改善させることに成功しました。2025年度はさらに各々9.4%、370億円、1,600億円、7,300億円を目指す体制を整え、「K27」の最終年度である2027年度の目標達成に向けて極めて順調な進捗をみせています。

このように「K27」が順調な進捗を見せている背景として、リスク管理、グローバルな視点、当社の属する業界、人的資本戦略やガバナンス改革、資本市場への対応等広範かつバランスに配慮されたスキルを持つ現行の社外取締役陣による監督・助言等の貢献が非常に大きいものと考えます。

さらに、上述の適切なプロセスに則り当社取締役会は、日本マクドナルドホールディングス株式会社等での豊富な経営経験を持ち、大きな成果を出したサラ・カサノバ氏を会社提案社外取締役候補者に内定しています。カサノバ氏は、特に、日本マクドナルドホールディングス株式会社の代表取締役社長兼CEOとして、同社の業績回復とブランド再構築を成功に導いた手腕が高く評価されており、同氏のリーダーシップと経営手腕は、花王の取締役会においても大いに活かされると期待されます。特に、消費者志向のビジネスモデルやブランド再生に関する知見は、花王のマーケティング戦略や製品開発に新たな視点を提供し、多文化環境での経営経験は、花王のグローバル展開における戦略策定にも貢献すると考えられます。また、同氏はグローバル大手商社の社外取締役とガバナンス委員会の委員を務めており、同氏の参加は、取締役会の独立性と客観性を強化し、ガバナンス体制のさらなる向上につながると確信しています。

加えて、リサ・マッカラン氏を社内取締役候補者として内定しています。マッカラン氏は、消費財市場での広範な経験とマーケティング、コーポレートブランディング、ESGコミュニケーション等の豊富な知見を有しております。2019年7月より当社ESG外部アドバイザリーボードのメンバー、2021年9月からは、当社エグゼクティブ・フェロー（主に社外での経験を積み、特定の専門分野で卓越した知識と技術を持つ人財に与えられる役職）として、ステークホルダーの視点を踏まえ、当社グループのESG活動に対するアドバイスやコミュニケーションにかかる助言等を提供しています。先進的なESG戦略とコーポレートブランディングを融合できる知見を持った同氏は、マーケティングを含むグローバルなブランド戦略におけるさらなる専門性を補完し、当社のグローバルでの成長戦略やサステナビリティの取り組みの監督と助言に貢献する役割を果たすものと判断しています。

以上より、当社取締役会は、会社提案取締役候補者を含むその陣容は規模及びスキルバランスにおいて極めて適切であると考えます。

また、当社が推進する中期経営計画「K27」においてグローバル成長戦略は重要な要素の一つであり、グローバル成長を加速するためには、日本企業がグローバルに成功する方法を深く理解したうえでの助言が重要です。加えて、当社の事業は日本市場が基盤であり、日本の消費者への深い理解や取引先との強固な関係を構築しつつ、グローバル展開を推進する必要があります。その観点から、取締役には日本企業や日本市場にかかる知見・経験があることが望ましいところ、株主提案候補者各員は、程度の違いはあるものの総じて日本のビジネス文化や消費者ニーズに対する直接的な経験が不足していると取締役会において判断するに至りました。

本株主提案にかかる社外取締役候補者につきましても、選任審査委員会において上述の適切なプロセスに則り厳正な審査を実行しましたが、その結果、当社社外取締役に期待され、また必要とされる能力、資質について不足があることから、選任審査委員会の答申を踏まえ取締役会において本株主提案にかかる個々の社外取締役候補者について審議のうえ、全ての候補者の選任に反対するとの判断に至りました。具体的な理由は以下のとおりです。

- ① Yanniskoufalos氏は、グローバル上場企業における社長等の経営者経験はなく、日本企業に関する深い理解・助言経験も不足しています。また、The Procter & Gamble Co.のグローバル・プロダクト・サプライ・オフィサーなどの経験はあるも

の、当社の取締役会は、現行の十分な当社執行体制を鑑み、サプライチェーンマネジメントを追加で強化すべき分野とは指定しておらず、本候補者を社外取締役として迎える必要性がないと判断いたしました。なお、株主提案書内におけるオアシスによる「当社の取締役会にはサプライチェーンに関する重要な専門知識が不足している」との指摘は、上述のとおり当社のサプライチェーンに関する社内体制は十分な水準にあり、取締役会としてさらに強化すべき必要性を欠くため、妥当でないといえます。

また、Skoufalos氏は、同氏が取締役を務めるSandoz Group AGのウェブサイトによると、2024年11月からOasis Management Companyのアドバイザーを務めているとされています。同氏との面談において、オアシスとの関係やアドバイザーとしての立場について確認いたしましたが、明確な回答は得られませんでした。オアシスは当社に積極的に提案を行う大株主であり、そのアドバイザーが取締役会に参加することは、経営判断における中立性を損なうリスクがあるうえ、株主であるオアシスの利益が過度に優先される懸念があります。

さらに、選任審査委員会の議長及び委員によるSkoufalos氏との面談を通じ、当社取締役会としては、同氏が当社を取り巻く事業環境を含む当社に関する各種情報や当社の将来に関する見通しや考え方、当社が属する業界の知見や見通しについて具体性に欠く発言が多く、十分な理解を有しているとはいえないと判断するに至りました。

以上の理由から、当社取締役会はSkoufalos氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

- ② Martha Velando氏は、社長等の経営者経験や上場企業の実務経験もないほか、日本企業に関する深い理解・助言経験も不足しています。CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）としての在任期間も短く、取締役として監督・助言といった機能を十分に発揮することは困難と考えます。また、同氏が専門性を有するとする美容系ブランドのマーケティング、商品開発及び規模拡大については、今般の会社提案取締役候補者の陣容において、グローバルにおけるブランド戦略（コーポレートブランディングを含む）の機能を強化できる期待が持てることから、敢えて同氏を社外取締役に選任する必要性はないと考えます。さらに、Velando氏との面談を通じ、特筆すべき深い洞察や提言はなかったことから同氏を当社社外取締役として推薦するには至らないと判断いたしました。

同氏の経歴では、当社の経営の監督を十分に行うことが難しく、同氏の選任は、経験・知見の重複により取締役会全体のバランスや効率性にむしろ悪影響を及ぼすものと考えられます。

以上の理由から、当社取締役会は、Velando氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

- ③ Lanchi Venator氏は、CFOとしての経験は非上場会社において短期間務めたのみで、経営者としての経験も不足しているといわざるを得ず、当社が社外取締役に對して求めるレベルの経営を監督するスキルを有しているとは考えられません。また、同氏は取締役の実務経験そのものが皆無であるほか、日本企業に関する深い理解・助言経験も不足しており、当社においては、社外取締役として経営陣への監督や助言といった側面で直接的に貢献する可能性は極めて低いと考えられます。また、当社の取締役会は、現在の取締役会構成等に照らして、財務の専門性を今回追加で強化すべき分野と指定していません。なお、Venator氏の社外取締役の選考プロセスにおいては、まず、他の株主提案社外取締役候補者と同様に書類審査に基づく精査を行い、同氏が当社取締役としての役割を担う適性に関する評価を実施しました。その結果、書類審査の段階で、前述のとおり、同氏の専門性やキャリアが当社のニーズに合致していないことを確認し、面談を経ずとも同氏を取締役候補者として選任することは難しいとの結論に至りました。

以上の理由から、当社取締役会は、Venator氏を社外取締役候補者として選任す

る提案に反対いたします。

- ④ Hugh G. Dineen 氏は、社長等の経営者経験はなく、当社が期待する水準の経営・監督の経験を有していません。当社選任審査委員会の議長及び委員と Dineen 氏との面談を通じて、当社取締役会としては、同氏が当社を取り巻く事業環境を含む当社に関する各種情報や当社の将来に関する見通しや考え方、当社が属する業界の知見や見通しについて十分な理解を有しているとはいえないと判断いたしました。また、当社は社外取締役にとって必要と考える要素を明確にした上で、社外取締役候補者の適正性について適切に審査している点は上述のとおりですが、選任審査委員会の議長及び委員との面談では、経営の監督に必要な統合的視点やステークホルダー視点での発言は限定的であり、また、活発かつ建設的な対話がなされたとは言いがたく、当社取締役会としては、当該要素の一つである「姿勢・資質」の面でも、Dineen 氏は期待される水準を満たさないものとの判断に至りました。

加えて、Wella Company のグローバル・ブランド担当プレジデント兼グローバル最高マーケティング責任者を務めた Dineen 氏を当社社外取締役として迎える場合、会社提案取締役候補者の陣容及びスキルバランスを鑑みると、経験・知見の重複により取締役会全体のバランスや効率性に悪影響を及ぼすものと考えられます。

なお、オアシスは、Dineen 氏を株主提案社外取締役候補者として提案するにあたり、「当社には、ブランドマネジメント及びトランスフォーメーションの専門知識が不足して」おり、「実際当社は、ブランドの数が多過ぎるだけでなく、潜在能力を発揮できていない主要ブランドも数多く有している」ため「ブランド・ポートフォリオ管理に対するより積極的かつ選択的なアプローチは、当社にとって有益である」旨を述べています。しかしながら、当社は、「K27」のもと、代表取締役社長執行役員長谷部氏の手腕はもちろんのこと、現任社外取締役陣の適切な監督と助言による多大な貢献をもって構造改革を加速させており、たとえば、ベビー用紙おむつ事業では、競争が激化する市場環境に対応するための再編を実施し、化粧品事業では、ブランドポートフォリオの見直しを進め、不採算ブランドの統廃合や主要ブランドへの資源配分を強化するなど、2024 年度以降利益改善効果を発揮しております。

以上の理由から、当社取締役会は、Dineen 氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

- ⑤ Anja Lagodny 氏は、これまでの経歴において上場会社の取締役としての経験はなく、当社が期待する社外取締役の監督・助言の役割を十分に果たせないものと考えます。当社取締役会は、グローバル上場会社の取締役としての経営の監督の経験や、経営の意思決定における実務経験やガバナンスに対する深い理解を重視しており、この点において同氏の適性には疑問が残ります。取締役としての経験が不足している場合、複雑な経営課題に対する実効的な判断や、他の取締役との円滑な意思決定プロセスへの貢献が難しくなる可能性があります。当社の現在の取締役会は、すでに高い専門性と経験を持つメンバーによって構成されており、補完的な役割を担う候補者として、同氏の選任は適切ではないと判断します。

また、選任審査委員会の議長及び委員による Lagodny 氏との面談を通じ、当社取締役会は、同氏が当社の主要市場や消費者行動の特性を深く理解しているかどうかは不明であり、当社の中長期的な成長戦略に寄与できるかどうかには懸念があると判断いたしました。当社は既に、DX 戦略の推進を支える専任の執行体制を構築しており、Lagodny 氏を新たに加えることが、現体制の補完や強化につながる具体的な理由は見当たりません。

以上の理由から、当社取締役会は、Lagodny 氏を社外取締役候補者として選任する提案に反対いたします。

以上のとおり当社取締役会は、選任審査委員会の答申を受けた上で審議した結果、会社提案による取締役会体制が最適であり、株主提案候補者の選任による体制の変更には **反対**すると結論付けました。

第5号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件

(1) 当社取締役会の意見

取締役会は、報酬諮問委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主提案に**反対**いたします。

(2) 反対の理由

当社の役員報酬は、(i) 競争優位の構築と向上のため、多様で優秀な人財を獲得し、保持すること、(ii) 永続的な企業価値の増大への重点的な取り組みを促進すること、(iii) 株主との利害の共有を図ることを目的としています。

取締役及び執行役員の報酬制度や報酬水準については、取締役の個人別の報酬内容を含め、決定プロセスの客観性・透明性を確保する観点から、取締役会から諮問を受けた報酬諮問委員会において審査し、同委員会からの答申を踏まえ取締役会の決議により決定しております。

当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬の内容の決定に当たっては、報酬諮問委員会が原案について当社の役員報酬の目的等との整合性を含め総合的に審査を行った上で答申しており、取締役会はその審査・答申の内容を確認し審議を経て、役員報酬の目的等に沿うものであると判断し、承認しております。

本株主提案第4議案に対する当社取締役会意見でも述べたとおり、当社取締役会は、着実な実績を上げており、必要とされるスキルを極めて高いレベルで保持する新任候補者を加えた当社による会社提案取締役候補者の陣容はそのスキルとバランスにおいて極めて適切であり、現状さらなる増強を図ることはバランスの欠如に至るリスクが高いものと判断し、当社取締役会は、本株主提案の取締役候補者5名の選任について反対しております。

したがって、本株主提案の取締役候補者の選任を前提とし、その基本報酬額の保証と便益のために提案されている本提案については、当社の企業価値向上に資するものではないと考えます。

以上を踏まえ、当社取締役会は、本株主提案に**反対**いたします。

第6号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件

(1) 当社取締役会の意見

取締役会は、報酬諮問委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主提案に**反対**いたします。

(2) 反対の理由

当社の社外取締役は当社の経営に対して独立した立場から監督・助言を行う役割を担っており、独立した立場である社外取締役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。

本提案の目的については、株主と社外取締役との連携を強化し、当社の企業価値向上に対する社外取締役のインセンティブを高めることであるとされていますが、一方で、このような株式報酬を適用することで社外取締役の独立性が損なわれ監督機能の弱体化に繋がることが懸念されます。当社取締役会は、その効果や独立性への影響等も含めて、今後十分な検討と他株主の意見の確認が必要であり、現段階で拙速に導入すべきではないと判断いたします。

以上を踏まえ、当社取締役会は、本株主提案に**反対**いたします。

第7号議案 社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件

(1) 当社取締役会の意見

取締役会は、報酬諮問委員会の答申を踏まえて審議した結果、本株主提案に**反対**いたします。

(2) 反対の理由

社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬については、a. 基本報酬、b. 短期イン

センティブ報酬としての賞与、c. 長期インセンティブ報酬としての業績連動型株式報酬から構成することとし、毎期の持続的な業績改善に加えて、中長期的な成長を動機づける設計としています。

2024年度から2027年度までの4事業年度を対象とした花王グループ中期経営計画「K27」ではROICの全社導入を進め、構造改革を断行するとともに、「グローバル・シャープトップ」事業を擁立する企業を目指し、高い目標を掲げております。取締役会において企業価値向上及び業績目標の達成に向けたインセンティブ性向上のため、社外取締役を除く取締役及び執行役員の報酬における株式報酬制度の一部改定を2024年3月22日開催の第118期定時株主総会にて株主の皆さまにお諮りし、96.84%と非常に高い賛成率にてご承認を頂いております。今般の株主提案は、「K27」株式報酬制度を凍結し、2025年から2028年までを新たな対象期間とする報酬制度を導入するものであり、「K27」対象期間である現時点において、必要はないものと考えます。

なお、オアシスは、本株主提案にあたり、「『経営評価指標』…や不十分に定義されたESG指標などの非定量的な業績指標に過度に依存している」と述べていますが、当社における長期インセンティブ報酬の変動係数の算定にあたっては、従前から「成長力評価（事業全体の売上・利益の成長度等）」、「ESG力評価（外部指標による評価や社内指標の実現状況等）」及び「経営力評価（当社従業員による経営活動に対する評価等）」を評価指標とし、「K27」で掲げている目標達成に向けて攻めのガバナンスを推進してまいりました。2024年からはその評価にあたり、新たに「EVA（経済的付加価値）」や「TSR（株主総利回り）」等の指標を導入しました。TSRについては配当込みTOPIX成長率比較とベンチマーク企業比較により評価するなど、変動部分については概ね定量的な評価に基づく設計となっております。

【長期インセンティブ報酬の評価指標と評価ウェイト】

	評価指標	ウェイト	評価区分
成長力評価	<ul style="list-style-type: none"> ・事業全体の売上高成長度・営業利益成長度 ・EVA (ROIC) 	40%	5段階
ESG力評価	<ul style="list-style-type: none"> ・KLP重点目標達成度 <ul style="list-style-type: none"> ✓脱炭素 (CO2排出量削減率) ✓ごみゼロ (プラスチック再資源化率) ✓女性管理職比率 ✓重大なコンプライアンス違反件数 ・主要ESG評価機関による外部評価結果 	40%	7段階
経営力評価	<ul style="list-style-type: none"> ・相対TSR評価 <ul style="list-style-type: none"> ✓配当込TOPIX比較 ✓ベンチマーク企業比較 ・社員エンゲージメント調査結果 	20%	7段階

また、インセンティブ性の向上を図るべく、変動報酬比率を拡大しております。

本株主提案においては、基本報酬と株式報酬の比率を1:2とするとされておりますが、経済産業省が2022年7月19日に公表した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン)」において、業績連動報酬や自社株報酬の導入については各社の状況に応じた要素を踏まえて検討することが有益であるとされており、その中で、報酬全体に占める割合が適切か、という点が検討項目として挙げられております。報酬の絶対額がそれほど高くない傾向にある我が国において、報酬水準の見直しを検討することなく、業績連動報酬を導入すると、適切なインセンティブが付与されない可能性が挙げられており、報酬水準の見直しや報酬構成の在り方全体の見直しをする中で、業績連動報酬の導入について検討することが必要である、とも述べられております。

当社の取締役及び執行役員並びに監査役の報酬水準については、毎年、外部調査機関による役員報酬調査データにて、当社と規模や業種・業態の類似する大手製造業や経営戦略の方向性、事業形態が近い企業の水準を確認した上で、決定しております。役員報酬制度につきましては、株主の皆さまのご意見も参考にしながら、今後も引き続き継続して検討して参りたいと考えております。

以上を踏まえ、当社取締役会は、本株主提案に**反対**いたします。

4. 取締役会の結論とお願い

当社取締役会は、本株主提案（第4号議案 社外取締役5名選任の件、第5号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件、第6号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件、第7号議案 社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件）が当社の持続的で中長期的な成長や株主価値向上に寄与しないと判断し、全ての提案に反対する方針を決定いたしました。

株主の皆さまには、取締役会の意見にご賛同いただきますようお願い申し上げます。当社は、引き続き株主の皆さまとの建設的な対話を重ね、持続可能な成長と価値創造に努めてまいります。

以上

(別紙) 株主提案の内容

株主提案書面の該当記載を、原文のまま掲載しています。

記

1. 株主総会の目的である事項

- 第1号議案 社外取締役5名選任の件
- 第2号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件
- 第3号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件
- 第4号議案 社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件

2. 議案の内容

- 第1号議案 社外取締役5名選任の件について

以下の5名を社外取締役に選任すること。

社外取締役候補者	Yannis Skoufalos
同	Martha Velando
同	Lanchi Venator
同	Hugh G. Dineen
同	Anja Lagodny

- 第2号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件について

全取締役に対する年間金銭報酬の総額については7億8,000万円以内、社外取締役の報酬については2億5,000万円以内とすること。

- 第3号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件について

現在、当社では社外取締役に対する株式報酬の付与を行っていませんが、当社の長期的な企業価値の向上を図るためには、社外取締役を含む取締役が協力し合

って、企業価値を高めるための戦略を策定し、必要な施策を積極果断に講じることが不可欠です。

そこで、今般オアシスが提案する5名の社外取締役候補者が任命されるか否かにかかわらず、現任の社外取締役を含むすべての社外取締役に対して、金銭報酬とは別枠で、業績非連動の事後交付型株式報酬（以下「RSU」といいます。）を付与することを提案いたします。

同提案では、年額5,000万円（1名当たり5百万円）及び当社株式10,000株（1名当たり1,000株）相当を上限額としてRSU（以下「本RSU」といいます。）が毎年社外取締役に支給されます。

（1）基準ユニットの付与

当社は、定時株主総会終結後最初に開催される取締役会において、その時点で在任するすべての社外取締役に対し、それぞれ5百万円を基準株価で除して得た数（1未満は端数を切り捨てます。）の基準ユニットを付与します。

ここで、基準株価は、当該取締役会の決議日の前営業日における東京証券取引所での当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値）とします。また、各社外取締役に付与する基準ユニット数の上限は1,000ユニット（1,000株相当）とします。なお、基準ユニットの付与日からの3年間において、各社外取締役に1,000株を付与した場合の株式希薄化率は0.06%以下となります。

（2）権利確定

付与を受けた基準ユニットについては、付与日から3年間にわたり比例的にその権利が確定しますが、最終的な権利確定前に社外取締役が自らの意思によらずに再任されなかった場合又は支配権の変更により解任された場合、基準ユニットについてはいずれも、退任時にその権利が確定するものとします。

(3) 株式の無償交付

権利確定した基準ユニットを保有する社外取締役が取締役を退任したときは、当社は、当該退任者に対し、退任後2ヶ月以内に、会社法202条の2に定める手続きにより、基準ユニットを1ユニット1株の割合で換算した数の当社株式を無償交付するものとします。退任時に権利が確定していない基準ユニットはすべて失効します。

なお、社外取締役が当社株式の交付を受ける前に死亡した場合、本制度にかかる当該社外取締役の権利は、相続人に相続されるものとします。

また、退任取締役又はその相続人に対して適時に当社株式を交付することが困難と判断される場合、当社は、株式の交付に代えて、これに相当する金銭を支給することができるものとします。

(4) 株式数の調整

本議案の決議の日以降、当社株式の株式分割（株式の株式無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合には、当該分割又は併合の比率に応じて、社外取締役に対して付与する株式数の上限、及び社外取締役の保有する基準ユニット等について合理的な調整を行うものとします。

(5) その他

本RSUの詳細は、取締役・執行役員報酬諮問委員会と協議の上、取締役会決議により決定されるものとします。

● 第4号議案 社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件について

1 議案の概要

オアシスは、K27株式報酬制度を凍結し、代わりにより寛大な長期インセンティブ報酬制度を新たに導入することを提案いたします。新規の社内取締役報酬制度では、オーガニック売上成長率、売上総利益率、セグメント別投下資本利益

率、同輩企業グループの株主総利回り、ESG 指標の目標に連動した持続的な価値創造を重視しております。

2 議案の内容

提案した制度は、他の機関投資家からのフィードバック、同輩企業グループの長期インセンティブ報酬制度及び第三者エグゼクティブ報酬専門コンサルタントの意見に基づいております。オアシスが提案する制度では、2025 年度から 2028 年度までの 4 事業年度（以下「対象 4 事業年度」という。）の長期インセンティブ（以下「LTI」といいます。）報酬として、取締役（社外取締役を除き、以下「対象取締役」といいます。）には、事後交付型業績連動株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット。以下「本 PSU」という。）及び事後交付型株式報酬（リストラクテッド・ストック・ユニット。以下「本 RSU」という。）が付与されることとなります。

企業価値向上に対する対象取締役のインセンティブを高めるため、報酬全体の一部として長期インセンティブ制度の比重を高め、オーガニック売上成長率、セグメント別売上総利益率、セグメント別投下資本利益率、同輩企業グループの株主総利回り、定量的 ESG 指標に直接連動させることにより、PSU を重視することを目指します。

これらの指標が、当社より安定した収益性の高い成長軌道への移行の成功を測る最良の尺度であると考えます。

よって、LTI の付与数量は、対象取締役の基本報酬と株式報酬の比率を 1 : 2 とし、LTI の 85% を PSU として、15% を RSU として割り当てるものとします。

対象 4 事業年度における本 PSU の総額は、すべての主要業績指標が最大目標を達成した場合であっても 22 億 8,000 万円以内又は 455,900 株以内とし、本 RSU の総額は 2 億 6,800 万円以内又は 53,600 株以内とします。

ただし、本議案の決議の日以降、当社株式の株式分割（株式無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合には、かかる最大株式数は当該分割又は併合の比率に応じて調整されます。

対象4事業年度中、すべての主要業績指標が最大目標を達成した場合の株式希薄化率は、0.11%以下となります。

これは、対象取締役の基本報酬と株式報酬の比率を1：1とし、70%をPSU、30%をRSUと連動させている現行の制度とは対照的となります。現行制度と制度案との最高支給額の相違点は、以下のとおりとなります。

		基本給	短期インセンティブ	長期インセンティブ		最高支給額 (総額ベース)
				RSU	PSU	
社長	現行制度	100	200	30	140	470
	制度案	100	200	30	255	585
その他の取締役	現行制度	100	140	21	98	359
	制度案	100	140	30	255	525

また、本制度に基づく株式の交付は、チェンジ・イン・コントロールによる権利確定の場合を除き、原則として対象4事業年度終了後のみに行われ、対象4事業年度の途中で株式が交付されることはありません。

本議案が承認された場合、現行の K27 株式報酬制度は凍結され、同制度に基づく新たなポイント付与は行われな_いこととなります。一方、対象 4 事業年度終了後の事業年度の株式報酬については、2028 事業年度に開催される定時株主総会において別途審議し、承認されるものとします。

本制度は、社内取締役 4 名に適用されますが、承認が得られた場合、長期的な企業価値向上を目指す経営陣全体の連携を図り、インセンティブを高めるため、本制度を取締役以外の当社執行役員にも適用するものとします。

【本 PSU の内容】

(1) 制度概要

新規に導入される本 PSU は、測定可能な主要業績指標に基づいており、その具体的な数値目標を設定した上で、対象 4 事業年度の終了後に、当該評価指標の達成率に応じた数の当社の普通株式（以下「当社株式」といいます。）を無償交付する業績連動型の株式報酬制度です。

(2) 基準ユニットの付与

当社は、本定時株主総会終結後、最初に開催される取締役会において、在任する対象取締役に対し、各対象取締役の基本報酬の額の 680%（1 事業年度あたり 170%）の額を基準株価で除した得た数（1 未満は端数を切り捨てます。）の基準ユニットを付与します。

ここで、基準株価は、当該取締役会の決議日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値）とします。ただし、対象取締役に付与する基準ユニット数の総数の上限は 455,900 ユニットとします。

なお、基準ユニットの付与後、当社株式の株式分割（株式無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合には、各対象取締役の保有する基準ユニットの数は当該分割又は併合の比率に応じて調整されます。

（3）業績指標及び目標値

本 PSU において使用する業績評価指標及び評価ウェイトは、次のとおりとし、それぞれ定量的な「最大目標」、「標準目標」及び「最低目標」を定めます。

- ① コンシューマープロダクツ事業のオーガニック売上成長率平均 評価ウェイト 23%

対象 4 事業年度における消費財事業のオーガニック売上の年平均成長率

最大目標 6%

標準目標 4%

最低目標 3%

なお、成長率の算定にあたり為替レートの変動の考慮を要しない。

- ② コンシューマープロダクツ事業の売上総利益率 評価ウェイト 23%

対象 4 事業年度の最後の連続する 2 年間の売上総利益率の平均値

最大目標 45%

標準目標 44%

最低目標 43%

なお、成長率の算定にあたり為替レートの変動の考慮を要しない。

- ③ セグメント別投下資本利益率（ROIC） 評価ウェイト合計 23%

コンシューマープロダクツ事業 評価ウェイト 17%

対象 4 事業年度におけるコンシューマープロダクツ事業の投下資本利益率の平均値

最大目標 15%

標準目標 13%

最低目標 11%

ケミカル部門

評価ウェイト 6%

対象4事業年度におけるケミカル事業の投下資本利益率

最大目標 10%

標準目標 8%

最低目標 6%

④ 相対 TSR 評価ウェイト 23%

国内外の同輩企業グループの中での対象4事業年度における TSR のランク

最大目標 トップ

標準目標 上記 20%以内

最低目標 上記 50%以内

同輩企業グループは、以下の企業群、又は取締役会・執行役員報酬諮問委員会の答申を経て取締役会の決議によって事前に定めるものとし、少なくとも 10 社以上定めるものとする。

Beiersdorf AG、The Procter & Gamble Co、Unilever Plc、L'Oreal SA、ユニ・チャーム株式会社、Kimberly-Clark Corp、Kenvue Inc、Colgate-Palmolive Co、ロート製薬株式会社及び株式会社コーセー

⑤ ESG 指標 評価ウェイト合計 8%

温室効果ガス排出量削減(スコープ 1・2) 評価ウェイト 6%

既存の事業運営におけるスコープ 1 及びスコープ 2 の排出量の 2020 年比

最大目標 2028 年までに 60%削減

標準目標 2028 年までに 50%削減

最低目標 2028 年までに 40%削減

温室効果ガス排出量削減(スコープ 3) 評価ウェイト 2%

既存の事業運営におけるスコープ 3 の排出量の 2020 年比

最大目標 2028年までに25%削減

標準目標 2028年までに20%削減

最低目標 2028年までに15%削減

(4) 報酬支給率

提案している制度上の主要業績指標にかかる報酬支給率は、以下のとおりとなります。

- 最大目標を達成したときに150%
- 標準目標を達成したときに100%
- 最低目標を達成したときに50%
- 最低目標を達成しないときに0%

さらに、ESG指標以外の指標の場合、本PSUの支給率は、各目標の間で直線的に変化するものとします。例えば：

業績が「標準目標」と「最大目標」の中間点の場合：報酬支給率は125%

業績が「標準目標」と「最低目標」の中間点の場合：報酬支給率は75%

(5) 権利確定及び株式の無償交付

当社は、対象4事業年度の終了後に最初に招集される定時株主総会の日から1ヶ月以内に最終的な本PSUの報酬支給率を上記(4)で触れた加重された主要業績指標の実績を用いて計算します。そして、対象4事業年度の終了時まで継続的に在任した各対象取締役に対し、以下の計算式によって算定された数の当社株式を、会社法202条の2に基づき交付するものとします。なお、1株未満の端数は切り捨てます。

$$\text{交付株式数} = \text{基準ユニット数} \times \text{報酬支給率}$$

対象4事業年度の終了前に取締役を退任した取締役に対しては、取締役会及び執行役員報酬委員会が退任を承認しない限り、本PSUの交付は行われません。こ

の場合、当社株式は、月の一部もすべて含めた在任期間に応じて（以下「在任期間割合」といいます。）付与されるものとします。なお、対象取締役が死亡した場合、本制度にかかる当該対象取締役の権利は、相続人に相続されるものとします。

（6）チェンジ・イン・コントロールによる権利確定

当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約、株式移転計画等の組織再編、または支配権の変更に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編または支配権の変更に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認され、対象4事業年度の満了前にその効力が生じ、かつ、対象取締役が対象4事業年度の満了前に自己の意に反して退任させられたときは、当該退任時において対象4事業年度が終了したものとみなし、かつ、報酬支給率を250%として交付株式数を計算の上、これを当該対象取締役に交付するものとする。

（7）財務諸表の修正再表示によるクローバック

対象4事業年度の財務諸表の全部又は一部について、対象4事業年度の終了後4年を経過するまでの間に修正再表示がなされ、本PSUの算定に使用した業績指標の数値に変動が生じたときは、当社は、修正された業績指標に基づき報酬支給率を再計算の上、対象取締役に対して、交付済みの当社株式の超過分の返還措置（権利確定済みの株式報酬の返還請求、並びに返還を実現するための一切の措置をいいます。以下において同じ。）を講じるものとし、各対象取締役はこれに応じなければならないものとします。なお、修正再表示による株価及び株主総利回りへの影響は、取締役会が合理的な根拠をもって認定するものとする。

【本RSUの内容】

（1）制度概要

本 RSU は、対象取締役に対し、業績と関係なく定められる数の当社株式を交付する株式報酬制度です。対象取締役への当社株式の交付は、原則として対象 4 事業年度の終了後に行います。

(2) 基準ユニットの付与

当社は、本定時株主総会終結後、最初に開催される取締役会において、在任する対象取締役に対し、各対象取締役の基本報酬の額の 120%（1 事業年度あたり 30%）の額を基準株価で除した得た数（1 未満は端数を切り捨てます。）の基準ユニットを付与します。

ここで、基準株価は、当該取締役会の決議日の前営業日の東京証券取引所における当社株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、直前取引日の終値）とします。ただし、対象取締役に付与する基準ユニット数の総数の上限は 53,600 ユニットとします。

(3) 株式の無償交付

当社は、対象 4 事業年度の終了後に最初に招集される定時株主総会の終結の日から 1 ヶ月以内に、以下の計算式により各対象取締役に交付する当社株式の数（1 株未満の端数は切り捨てます。）を算定の上、会社法 202 条の 2 に定める手続きにより、遅滞なく当社株式を無償交付するものとします。

$$\text{交付株式数} = \text{基準ユニット数} \times \text{在任期間割合}$$

ここで在任期間割合とは、対象 4 事業年度のうち各対象取締役が取締役に在任した月（月の一部のみ在任した場合も在任したものを扱います。）の割合をいいます。

なお、対象取締役が死亡した場合、本制度にかかる当該対象取締役の権利は、相続人に相続されるものとします。

【本 PSU 及び本 RSU に共通する事項】

(1) 自己都合の退任による失効

また、対象取締役が対象4事業年度の満了前に自己都合で取締役を退任し、又は再任を拒絶したときは、当該対象取締役が付与を受けたすべての基準ユニットは失効するものとします。

(2) 非違行為によるマルス・クローバック

対象取締役においてその在任中に法令、定款又は当社の内部規程に対する重大な違反その他の重大なコンプライアンス違反、又は当社の社会的信用を著しく損なう行為があったことが判明したときは、当社は、当該対象取締役に付与した未確定の基準ポイントの全部又は一部を失効させ、又は本制度に基づき交付された当社株式の全部又は一部について返還措置を講じることができるものとします。

(3) その他

本制度の詳細は、取締役会・執行役員報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会の決議によって定めるものとします。

3. 各議案の提案の理由

● 第1号議案 社外取締役5名選任の件について

これらの取締役候補者は全員、取締役としての役割を果たす上で、独立した立場で監督を行い、説明責任を果たすことにより、当社のガバナンスおよび業績に貢献できる特別な専門知識を有しています。

社外取締役候補者5名の各略歴および同人らを社外取締役候補として提案する理由は次の通りです。

候補者番号	氏名	略歴	所有する当社株式の数
1	Yannis Skoufalos (1957年7月20日生)	1984年 The Procter & Gamble Co.	0株

		<p>2011年 The Procter & Gamble Co. グローバル・プロダクト・サプライ・オフィサー</p> <p>2016年 Pinnacle Foods Inc 取締役</p> <p>2019年 Sybotic Warehouse Automated Solutions 諮問委員会</p> <p>2019年 Blue Yonder Group Inc/Panasonic Connect 取締役</p> <p>2019年 Blume Global Inc 諮問委員会、人事・報酬委員会 および指名・ガバナンス委員会メンバー</p> <p>2020年 Hostess Brands Inc. 取締役会、人事・報酬委員会 および指名・ガバナンス委員会メンバー</p> <p>2019年 Blackstone Inc シニア・アドバイザー（現任）</p> <p>2023年 AIMIA Inc 取締役（現任）</p> <p>2023年 Sandoz Group AG 取締役（現任）</p>	
2	Martha Velando (1974年6月25日生)	<p>1996年 The Procter & Gamble Co.</p> <p>2002年 Limited Brands Inc.</p> <p>2006年 L'Oreal SA</p> <p>2013年 The Nielsen Co. マネージング・ディレクター</p> <p>2016年 Coty Inc. グローバル・ヴァイス・プレジデント</p> <p>2020年 De Beers Group グローバル・マーケティング担当 シニア・ヴァイス・プレジデント</p> <p>2022年 Aesop 最高マーケティング責任者</p> <p>2024年 独立コンサルタント</p>	0株
3	Lanchi Venator (1966年11月1日生)	<p>2000年 AT Kearney マネージャー</p> <p>2005年 American Express Co.</p> <p>2008年 Avon Products Inc. 北米戦略担当専務取締役</p> <p>2012年 The Estee Lauder Companies Inc. シニア・ヴァイス・プレジデント（グローバル財務戦略&オペレーション担当）</p> <p>2023年 Kentucky Fried Chicken Corp. グローバル最高財務責任者 兼 戦略責任者</p> <p>2024年 独立コンサルタント</p>	0株
4	Hugh G. Dineen (1969年1月14日生)	<p>1991年 The Procter & Gamble Co.</p> <p>1997年 Johnson & Johnson Consumer ヴァイス・プレジデント 兼 ジェネラル・マネージャー</p> <p>2012年 Avon Products Inc. グローバル・ヴァイス・プレジデント</p> <p>2015年 MetLife Inc. US 最高マーケティング責任者</p> <p>2022年 Hostess Brands Inc. 取締役会</p>	0株

		2021年	Wella Company グローバル・ブランド担当プレジデント 兼 グローバル最高マーケティング責任者	
		2025年	独立コンサルタント	
5	Anja Lagodny (1967年1月16日生)	2004年	Nestle SA コンシューマー・リレーションズ & CRM 部門グローバル・ヘッド	0株
		2010年	Microsoft Corp 営業担当責任者	
		2011年	Mondelez International Inc EU デジタル & ソーシャルメディア & 電子商取引部門グローバル・ヘッド	
		2016年	Carlsberg AS デジタル担当グローバル・ヴァイス・プレジデント	
		2019年	JT International SA 最高デジタル責任者	
		2022年	Anja Lagodny Consulting 創設者兼最高経営責任者 (CEO) (現任)	

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 各取締役候補者はいずれも社外取締役候補者です。

【取締役候補とした理由】

(1) Yannis Skoufalos 氏

Yannis Skoufalos 氏は、2011年から2019年まで、The Procter & Gamble Co. のグローバル・プロダクト・サプライ・オフィサーとして、世界の57,000人の従業員、115の製造工場、200以上の配送センターで構成される国際的なサプライネットワークを監督していました。現在は、上記の複数の取締役会のメンバーやシニア・アドバイザーとして、サプライチェーンや生産性の問題に取り組んでいます。また、Skoufalos 氏は全米製造業協会 (National Association of Manufacturers) の理事も務めております。

当社の取締役会にはサプライチェーンに関する重要な専門知識が不足しており、Skoufalos 氏の任命は当社に変革をもたらすものです。Skoufalos 氏の、サプライチェーン改革、オペレーショナル・エクセレンス、持続可能なビジネス慣行に関する深い専門知識は、当社のサプライチェーンの効率性の向上に資するもの

であり、結果として、当社の売上増加、コスト削減、運転資本およびキャッシュフローの改善に寄与します。

(2) Martha Velando 氏

Martha Velando 氏は、美容系ブランドのマーケティング、商品開発および規模拡大で国際的な実績を上げてきました。Velando 氏はかつて、Aesop のグローバル最高マーケティング責任者を務めていました。Limited Brands Inc および L'Oreal SA に勤務していた際も、既存ブランドや新たに買収したブランドを刷新して成長させるための管理や戦略を担当し、ブランド・ポートフォリオの管理で豊富な経験を有しております。Velando 氏はハーバード大学ビジネススクールにおいて経営学修士号を取得しており、スペイン語、英語、ポルトガル語に堪能です。当社の取締役会には化粧品や美容製品のマーケティングに関する専門知識が不足しており、マーケティング機能も不十分であったため、海外での製品ポートフォリオの拡大ができず、当社が開発した数多くのブランドや製品の価値を消費者に効果的に伝えることができませんでした。Velando 氏は、まさに必要とされているマーケティングの専門知識と、様々な価格帯やチャネルでブランドを拡大してきた経験を当社に提供することにより、国内外での当社の販売活性化に寄与します。

(3) Lanchi Venator 氏

Lanchi Venator 氏は、世界的な消費者ブランドの企業戦略や財務に関する豊富な経験を有しております。Lanchi Venator 氏は現在、Kentucky Fried Chicken Corp において 150 の市場の財務・戦略部門を率いており、340 億米ドルの売上を達成しました。過去には、The Estee Lauder Companies Inc. で上級職に就き、グローバル・ファイナンス、プライシング戦略、データ分析を担当していました。また、アジア市場、ヨーロッパ市場および北米市場での豊富な経験があります。さらに、Venator 氏はコロンビア大学ビジネススクールで客員講師を務めているほか、ニューヨーク大学のサステナブル・ビジネス・センターCFO アドバイザリーボードのメンバーも務めており、中国語（マンダリン）、英語、に堪能です。当社は、市場間での一貫性に欠け、同業他社ブランドと比較しても劣って

いるグローバルな製品ラインアップに示されるように、価格設定に関する専門知識が不足しています。Venator 氏の専門知識は、当社の価格戦略の見直しを主導し、継続的な増収増益を促進するためには不可欠です。

(4) Hugh G. Dineen 氏

Hugh G. Dineen 氏は、美容、消費者向けパッケージ商品および金融サービスの企業における収支の管理や分析に関する豊富な経験を有しております。かつては、Johnson & Johnson の消費財部門に 15 年間勤務し、ブランド再生や増収戦略を担当していました。その後、MetLife Inc. の最高マーケティング責任者を務め、日本における実質的な業務を監督し、企業間 (B2B) 取引チャンネルや企業・個人消費者間 (B2C) 取引チャンネルのデジタル・マーケティング、顧客獲得および分析に関する取組みを強化しました。直近では、世界的なヘアケア商品メーカーである Wella Company のグローバル・ブランド担当プレジデント兼グローバル最高マーケティング責任者を務めていました。当社には、ブランドマネジメント及びトランスフォーメーションの専門知識が不足しています。実際当社は、ブランドの数が多過ぎるだけでなく、潜在能力を発揮できていない主要ブランドも数多く有しています。ブランド・ポートフォリオ管理に対するより積極的かつ選択的なアプローチは、当社にとって有益です。Dineen 氏のブランド立直しに関する専門知識とグローバル CMO としての豊富な経験は、当社の製品カテゴリー全体の中核ブランドにおける収益性の高い売上成長の再構築と、中核ブランドの成長投資判断に関する長期計画の改善に大いに資するものです。

(5) Anja Lagodny 氏

Anja Lagodny 氏は、デジタル・コマース、マーケティング改革、組織改革マネジメントに関する深い専門知識を有しており、特に消費者向けパッケージ商品や日用消費財のグローバル企業におけるデジタル戦略およびデータ戦略の実施に精通しております。現在は、自身のコンサルティング会社を経営するほか、スイス取締役協会 (Swiss Institute of Board Directors) の支部長および国際経営開発研究所 (International Institute for Management Development) の常駐エグゼクティブを務めております。それ以前は、JT International SA で最高デジタル責任

者を務めていました。当社の現在のデジタル・トランスフォーメーション計画は、消費者およびマーケティング・インサイトを最大限に活用し、サプライチェーンの業務効率を向上させ、売上増加を促進するためには不十分です。当社は、DXに特化した専門性を持つ社外取締役がいないため、世界的に消費財メーカーが注力する、急速に発展している分野での取締役会の監督能力が欠如しています。一流の国際企業と日本企業の双方でデジタル・トランスフォーメーションを実践してきた Lagodny 氏の専門知識は、当社が消費者行動の変化の舵取りをし、ステークホルダーの価値向上のために新たなテクノロジーを効果的に導入する上で非常に貴重なものです。

- **第2号議案 社外取締役に対する報酬額改訂の件について**

当社の取締役に対する金銭報酬（賞与を含みます。）については、2007年6月28日開催の第101期定時株主総会において年間金銭報酬の総額は6億3000万円以内と決議され、このうち社外取締役の報酬は、2016年3月25日開催の第110期定時株主総会において年額1億円以内と決議されております。現在、決議された金額は、当社の現任の社外取締役4名に対して支給された額に反映されております。

当社の取締役会における社外取締役の増員が提案されていることから、社外取締役に現在支給されている1億円については、当社の現任の社外取締役が再任され、かつ、当社が新たに指名する社外取締役候補者1名及びオアシスが指名する社外取締役候補者5名が任命された場合には不十分となります。上記に鑑み、オアシスとしては、取締役に対する金銭報酬の総額を1億5,000万円増額して年額7億8,000万円とし、うち社外取締役に支給される金銭報酬の上限額を2億5,000万円にすることを提案いたします。

- **第3号議案 社外取締役に対する事後交付型株式報酬付与の件について**

本議案の目的は、株主と社外取締役との連携を強化し、当社の企業価値向上に対する社外取締役のインセンティブを高めることを目的としております。RSUは、社外取締役にインセンティブを与え、株主とその監督機能を連携させる必要性とのバランスをとるため、業績連動株式報酬よりも優先されてきました。このため、オアシスとしては、当社の社外取締役に対して年間5百万円相当の本RSUを付与することを提案いたします。

- **第4号議案 社外取締役を除く取締役に対する株式報酬制度承認の件について**

当社の現行及び過去の取締役報酬制度では、業績不振であっても上級経営陣に報酬が支給されてきました。

2021年3月26日開催の第115期定期株主総会において、当社は、当時の中期経営計画（以下「K25」といいます。）に記載の主要な取り組みを推進するため、新たな株式報酬制度を導入しております。K25計画には、詳細な業績指標は定められておらず、K25に基づく株式報酬制度にも、主要業績指標の評価ウェイトが特定されていませんでした。

2023年に当社はK25計画を廃止しましたが、財務関連の主要業績指標を大幅に下回っていたにもかかわらず、取締役には同事業年度の株式報酬の80%が支給されていました。

2024年3月22日開催の第118期定時株主総会では、取締役に対する業績連動型長期インセンティブ株式報酬（以下「K27株式報酬制度」といいます。）のための当社株式取得信託の原資として、2024事業年度から2027事業年度にかけて毎年11億6,000万円を上限に充当するという当社提案の議案が承認されました。

K27 株式報酬制度では、LTI の 30%が RSU に割り当てられ、残りの 70%が K27 中期経営計画で定められた目標を達成した当社の業績やその他の要素に基づき支給される PSU に割り当てられております。

このためオアシスとしては、K27 株式報酬制度上の PSU は、「経営評価指標」（経営陣の活動に対する当社従業員による評価を含みます。）や不十分に定義された ESG 指標などの非定量的な業績指標に過度に依存していると考えております。

LTI の枠組みのうち、業務実績に関連する定量的指標と結び付いているものは 42%未満であると考えられます。28%を占める ESG は、2030 年までに 10 億人の人々が「より美しい生活を楽しむ」ことができるようにとといった、Kirei Lifestyle Plan (KLP) の曖昧かつ難解な指標に基づいています。

オアシスとしては、これらの指標は測定可能性に欠け、長期的に価値を推進するものではないと考えております。

<u>分類</u>	<u>スコア</u>	<u>LTI ウェイト</u>	
<u>成長</u>		<u>28%</u>	<u>定量的</u>
<u>経営</u>	<u>TSR</u> <u>従業員エンゲージメント調査</u>	<u>14%</u>	<u>一部のみ定量的</u>
<u>ESG</u>	<u>Kirei Lifestyle Plan の外部評価</u> <u>実績</u>	<u>28%</u>	<u>非定量的</u>
<u>RSU</u>		<u>30%</u>	<u>固定的</u>

さらに問題となるのは不完全なインセンティブです。すなわち、長期インセンティブの 30%は無条件で付与され (RSU)、PSU として発行される株式数は、上記記載の主観的指標に基づいて 0~200%の範囲で変動する可能性があります。

当社の上級経営陣に対しては、長期的なステークホルダー価値の創造と、2025年度から2028年度にかけての継続的かつ収益性の高い成長の達成に注力して頂きたいと考えております。

この新たな制度は、日用消費財業界において長期的な価値創造を促進するとされている指標に基づく、明確かつ測定可能な目標を取締役に提供するものであり、会社の業績との関連性がはるかに高い、透明性と客観性に一層重点を置いたものとなっています。